

# **La restructuration : un révélateur des déterminants d'un management responsable ? Une étude exploratoire chez le leader mondial de la plaisance.**

**Mickael NAULLEAU**  
[mnaulleau@audencia.com](mailto:mnaulleau@audencia.com)

**Nicolas ARNAUD**  
[nicolasarnaud@audencia.com](mailto:nicolasarnaud@audencia.com)

**Audencia Nantes - École de Management**  
8 route de la Jonelière - B.P. 31222 –  
44312 Nantes Cedex 3 –  
France  
Tél. : 02 40 37 34 34 / Fax : 02 40 37 34 07

**22ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, 26 au 28 octobre 2011.**

**Résumé :** *Cette communication s'intéresse à l'utilisation d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) comme outil de gestion (David, 1998, Detchessahar et Journé, 2007, Havard et Krohmer, 2008, Moisdon, 1997) posant alors la question de son appropriation et de son mode d'utilisation par les acteurs. En nous appuyant sur le cas du leader mondial de la plaisance, cette recherche en cours étudie l'appropriation par la direction générale de l'outil de gestion et d'exploration du fonctionnement organisationnel (reconfiguration des activités de groupe, dynamique d'innovation relancée) que constitue un PSE. En 2009, afin de gérer ses sureffectifs (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004, Beaujolin-Bellet, 2002, Schmidt, 2001) suite à la chute du marché mondial de la plaisance, l'entreprise étudiée annonce une restructuration concernant près de 1600 emplois sur 3800. Au final, moins d'une dizaine de licenciements sera réalisé. Comparé à d'autres cas d'entreprises ayant dû faire face à une situation comparable sur la même période (Molex, Continental, Good Year, etc.), le PSE étudié apparaît remarquable par son acceptation sociale proportionnellement à son ampleur (pas ou peu de mouvement de contestation en interne, peu médiatisé) et sa rapidité de réalisation (moins de 4 mois). L'étude de terrain de type qualitative met en avant le rôle du management autant pour la gestion de ces sureffectifs que pour la remobilisation générale des « survivants » et de l'organisation. La communication discute au final la littérature sur les PSE sous l'angle de sa responsabilité sociale (Igalens et Vicens, 2005) en posant que la responsabilité sociale de l'entreprise ne se joue/réalise pas tant pendant la conduite du PSE en lui-même qu'au cours des années précédentes, lorsque tout va bien.*

**Mots clés :** PSE, outils de gestion, manager de proximité, industrie

Plus de deux cent plans de restructuration ont été dénombrés chaque mois de l'année 2009 par l'administration du travail française (source Dares, 2011 ; contre environ 50 par mois l'année précédente) ! Cette situation, générée en grande partie par l'exceptionnelle et gravissime crise financière et économique mondiale de 2008, a contribué à la détérioration du climat social en France. Le nombre d'accompagnement de licenciés économiques a été multiplié par deux en cette période par rapport à 2007. Les stigmates restent encore apparents à ce jour avec un taux de chômage jamais atteint depuis 1999 (9,1%)<sup>1</sup> dont la rémission semble tout à la fois lente et longue.

La colère et le désespoir se sont exprimés violemment au plus fort de cette crise économique et sociale. La radicalisation des conflits sociaux, relayée par les médias, attisée parfois par le politique, a été à la hauteur de l'injustice sociale éprouvée par les salariés. Chaque annonce de suppressions d'emplois constituait dans ce climat l'étincelle d'une action « jusqu'au-boutiste » : la séquestration de cadres dirigeants chez Molex, 3M ou Caterpillar, le « chantage à la bonbonne » chez New Fabris ou JLG, la menace du terrorisme environnemental chez Daewoo ou Cellatex, ou encore, le vandalisme des lieux de la république par les « Contis » (salariés de Continental) devenus symbole de cette exaspération sociale.

C'est la question même de l'acceptabilité sociale de ce type d'opération qui était posée. Elle l'était d'autant que la période faisait suite à une ère de profondes « mutations industrielles » (Igalens et Vicens, 2005). Les opérations de fusions, d'acquisitions, de délocalisations ou encore d'externalisations des entreprises représentaient (et représentent encore aujourd'hui), non pas seulement un recours ultime au redressement de l'entreprise face à des difficultés économiques, mais un facteur potentiel d'optimisation de la performance économique et financière. Une étude de Worell, Davidson et Sharma (1991) montre à ce titre une variation des cours boursiers selon le motif : ils observent une hausse de 4% du cours dans le cas d'une réorganisation stratégique alors que les rendements baissent de l'ordre de 6% dans le cas de réorganisation pour difficultés financières.

Ces processus de restructuration, qu'ils soient structurels ou conjoncturels, qu'ils cherchent à renforcer ou sauvegarder la compétitivité de l'entreprise, convoquent une stratégie commune : le « downsizing » (Cameron, 1994). Elle vise à réduire la taille de l'entreprise par la réduction de ses effectifs. En France, cette pratique est réglementée. La loi de cohésion sociale de 2005 précise que toute entreprise d'au moins cinquante salariés qui envisagent de licencier au minimum dix salariés sur une période de trente jours devra mettre en place un Plan de Sauvegarde de l'Emploi<sup>2</sup> (PSE). Elle devra justifier le motif économique de son projet et répondre à ses obligations en termes d'accompagnement social.

Ce cadre légal pose ainsi le principe de « responsabilisation » de l'employeur. Celle-ci sera évaluée sur la validité des procédures de rupture du contrat de travail engagées pour motif économique, quelle qu'en soit la forme (rupture conventionnelle, départ volontaire, licenciement). Les modalités d'application d'un PSE sont nombreuses : consultation des partenaires sociaux, critères, ordre et calendrier des licenciements, information de la DIRECCTE<sup>3</sup>, recherches préalables de solutions de reclassements internes, etc. Cependant, être considéré comme « socialement responsable » va au-delà car selon le Livre Vert de la

---

<sup>1</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=T11F042](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=T11F042)

<sup>2</sup> Qui remplace la terminologie de « plan social » par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

<sup>3</sup> La DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) succède à la DTEFP (Direction du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle)

Commission Européenne (2001), « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». La discussion ou encore la mise en œuvre de ces divers éléments, au regard du temps qu'ils nécessitent en pratique, peuvent devenir selon certaines circonstances des facteurs antagonistes à l'objectif préalable de sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, la question recherche à laquelle cette communication entend répondre est la suivante : **quels sont les déterminants d'un management responsable dans le cadre d'un PSE ?**

La communication présente l'enquête qualitative et rétrospective conduite auprès du leader mondial de la plaisance. Face à de sérieuses difficultés économiques rencontrées lors de la crise financière et économique, l'entreprise a réalisé en 2009 un Plan de Sauvegarde de l'Emploi impactant près de 1600 emplois, ce qui en faisait alors le plus important PSE de 2009, notamment devant celui de Continental (1200 emplois concernés). Ce cas comporte des aspects exceptionnels à plusieurs titres. En effet, malgré l'ampleur du nombre de suppression d'emplois et le contexte social « explosif » lors de son annonce, le PSE a d'une part été accompli sur une période extrêmement brève (4 mois) et, d'autre part, a révélé une acceptabilité sociale insoupçonnée et a priori difficilement compréhensible. Cette communication a pour objectif de discuter la notion de restructuration socialement responsable en avançant que la rapidité de réalisation du PSE – conditionné par une prise de risque et un fort degré de confiance entre les acteurs de l'entreprise (direction générale, salariés, partenaires sociaux, actionnaires) – constitue un facteur clé de succès pour assurer les objectifs sociaux et économiques de l'entreprise. Ce faisant, nous posons qu'une restructuration dite « socialement responsable » est moins explicable par la conduite même de la restructuration que par le management quotidien sur plusieurs années, avant l'arrivée de la situation de crise. La période à proprement parler de restructuration – et ses modalités de réalisation-, devenant uniquement *un* signe – parmi d'autres - de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, loin du caractère plus ou moins durable des actions dite RSE, nous invitons chercheurs et praticiens à une action quotidienne de responsabilisation en s'inscrivant en exemple.

Cet article commence par présenter un état de l'art sur le thème des restructurations d'entreprises. La seconde section s'appuie sur l'analyse rétrospective du PSE réalisé par le leader mondial de la plaisance durant le premier semestre 2009. Durant cette section, nous tenterons de mettre en évidence les éléments saillants du cas pour dans une troisième section discuter la notion de « restructuration socialement responsable » à la lumière de notre cas.

## **1. La restructuration : un outil de gestion socialement responsable**

Les réductions de personnel de plus en plus fréquentes et généralisées depuis les années 80 ont contribué à introniser le terme de « restructuration » dans le langage commun. Pourtant, en dépit de son usage relativement intensif et des obligations légales qui l'entourent, la notion reste vague et peut prêter à confusions car elle peut recouvrir des situations et des réalités économiques et financières très différentes. Cette première section a donc pour objectif de clarifier la notion de *restructuration* au regard des motifs qui la convoquent, des objectifs qu'elle vise et des « bonnes pratiques » suggérées par la littérature. Nous définissons enfin la notion de « restructuration socialement responsable ».

## **1.1. La justification d'une restructuration**

Dès les premières études, les chercheurs ont fait état de la diversité des raisons invoquées par les directions d'entreprises pour justifier les restructurations. Les motifs et les objectifs des restructurations sont successivement explorés.

### **1.1.1. Les motifs de restructuration**

Selon Ardent et Vrain (1989), trois types de raisons justifient une restructuration : des phénomènes conjoncturels, des causes intrinsèques liées soit à la validité des orientations de stratégie industrielle, soit à l'inadaptation de la logistique et des circuits commerciaux ou à des problèmes organisationnels, ou, encore, des mutations technologiques impactant les processus de production et l'emploi. Plus tard, Mallet (1997) proposera essentiellement deux grandes formes classiques en matière de restructuration : la réponse à des phénomènes conjoncturels (ex : dégradation du marché) et la réponse à un problème structurel (ex : modernisation des modes de production liés à l'évolution du marché).

On peut alors s'interroger sur le caractère anticipé ou non des restructurations. Fabre (1997), en partant de la situation d'origine et des objectifs poursuivis, distingue deux catégories : les restructurations « réactives » et « proactives ». Les premières, sous contrainte, répondent à un problème économique, financier ou à un changement organisationnel qui nécessite la réduction du niveau d'activité ou la mise en œuvre de changements organisationnels ou technologiques. Les secondes sont, quant à elles, destinées à améliorer la performance de l'organisation en anticipant l'évolution du contexte économique et concurrentiel (et ses contraintes à venir).

De manière plus large, on peut considérer que la restructuration est une des manifestations liées aux transformations rapides et profondes des entreprises impliquées par l'instabilité de l'environnement économique. Cette dernière questionne la compétitivité des entreprises dans un contexte de globalisation, de dérégulation des marchés, de versatilité de la demande des investisseurs et des consommateurs et de concurrence de plus en plus sévère. Par conséquent, nous retiendrons comme définition de la restructuration « l'ensemble des transactions conduisant à vendre ou à acquérir des actifs, à modifier la structure du capital et à transformer l'organisation interne de l'entreprise » (Bowman et Singh, 1993, p.6).

### **1.1.2. Les objectifs et antagonismes des restructurations**

Les politiques de restructurations qui se traduisent par des réductions massives d'effectifs sont également appelées « *downsizing* ». Cette stratégie est généralement présentée comme un moyen d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité et, par la visibilité de son action, est de nature à satisfaire les exigences pressantes de certains actionnaires. Les buts poursuivis sont bien connus : diminution des frais généraux, élimination d'échelons hiérarchiques (middle management), diminution de la bureaucratie, prise de décision plus rapide, communication plus fluide, encouragement à l'*entrepreneurship* interne, gains de productivité, amélioration de la position concurrentielle.

Cette pratique du downsizing engage alors l'organisation sur une stratégie soit de réorientation, soit de convergence. La première consiste à redéfinir la mission de l'organisation, en accord avec ses compétences et son environnement. Il s'agit dans ce cas d'adopter une nouvelle structure globale plus efficace et efficiente. La seconde consiste quant à elle à renforcer l'existant et nécessite la participation de tous les employés dans la restructuration en vue d'en obtenir l'implication continue et perpétuelle. Dans les deux cas, de

nouveaux modes de gestion et de coordination visant à réduire les niveaux hiérarchiques ainsi qu'à valoriser la participation, l'implication et la responsabilisation de tout le personnel, sont engagés.

Pourtant des coûts indirects peuvent apparaître (Mabert et Schmenner, 1997). Les exemples les plus significatifs sont une augmentation des dépenses « qualité » liées à la surcharge de travail ou encore une impossibilité d'obtention de nouveaux marchés par manque de ressources et/ou de compétences. Certains dysfonctionnements peuvent également apparaître au niveau des attitudes et des comportements des salariés restants. La littérature illustre très largement le sentiment d'insécurité ressenti par les « survivants », c'est-à-dire ceux qui restent après la restructuration, notamment avec la perception d'une diminution de la sécurité relative au travail, les volontés plus importantes de quitter l'entreprise ou encore la décroissance de la productivité après la restructuration. Les relations et rapports de force au sein de l'entreprise tendent encore à se renforcer (Hafsi et Demers, 1989).

Aussi la littérature montre qu'un grand nombre d'organisations, après une restructuration, sont déprimées voire léthargiques (Appelbaum, et al., 1987). Alors que l'objectif consistait à accroître l'efficacité et la productivité à l'intérieur de l'organisation (Cascio, 1993, Kets De Vries et Balazs, 1997, Mishra, et al., 1998, Mone, 1994), de nombreuses entreprises se trouvent à devoir faire face à une augmentation de coûts cachés (Mckinley, et al., 1995). Comment alors maîtriser ces coûts indirects ? La littérature dresse à ce sujet une variété de « bonnes pratiques ».

## **1.2. Les « bonnes pratiques » en matière de restructurations**

La première condition relevée par la littérature est d'utiliser la restructuration en dernier ressort. Il s'agit pour les entreprises de démontrer aux salariés que la restructuration est la toute dernière solution et qu'elle intervient après que toutes les options alternatives aient été considérées et mises à l'épreuve. Une seconde condition tient à une considération des salariés en tant que *valeurs* et non comme *coûts*. A ce titre, la qualité de l'accompagnement social proposé aux victimes de la restructuration joue directement sur les survivants (Emshoff, 1994, Schmenner et Lackey, 1994). Elle participe des signes de considération humaine de l'organisation qui agissent sur le moral et la confiance de ceux qui restent.

Une troisième condition consiste à inscrire le processus de restructuration dans un plan stratégique à long terme permettant aux salariés d'appréhender leur futur rôle. La « réintroduction de l'enthousiasme » dans cette phase permettra de reconstruire les attitudes positives à l'égard du processus de restructuration et de l'organisation (Emshoff, 1994). On constate ainsi que le *leadership* a un rôle fondamental à jouer. En sus de veiller à la participation de tous, il doit être à même de fournir une vision globale, une stratégie, une direction comme signe de visibilité du devenir du destin collectif (Appelbaum, et al., 1987, De Meuse, et al., 1994, Freeman, 1994, Mishra, et al., 1998).

La littérature insiste sur ce point car sa présence, son existence notamment par les réponses apportées aux questions qui lui sont posées, témoignent aux salariés la considération du management à leur égard, son ouverture et son honnêteté. La confiance est construite sur ces éléments et est un enjeu essentiel pour le management afin de lui faciliter la transition engagée par la restructuration organisationnelle (Amundson, et al., 2004). Les actions de communication contribuent à ce projet. La littérature montre que lorsqu'elles sont perçues comme ouvertes et honnêtes (De Meuse, et al., 1994), quels que soient les supports (mémos, speeches, réunions, vidéos, bulletins internes, etc.), la confiance envers le management est

renforcée. Une communication inadéquate, contradictoire ou vague augmentera quant à elle la confusion, l'anxiété, le manque de confiance et la spéculation (Amundson, et al., 2004).

### **1.3. Les restructurations socialement responsable**

Au-delà des ces bonnes pratiques rapportées par la littérature, il nous semble qu'une des clés de réussite d'un PSE se trouve également dans la capacité des dirigeants à se mouvoir dans les contraintes qu'impose le cadre législatif. En cela, il est intéressant de considérer ce cadre au même titre qu'un outil de gestion certes contraignant mais aussi habilitant, ouvrant alors le champ des possibles. En cela, la question de son appropriation par les acteurs demeure entière puisque conditionne son succès non seulement en termes de maîtrise des sureffectifs pour assurer l'équilibre économique mais aussi comme un outil de remobilisation des survivants au service de la redynamisation de l'entreprise et de la responsabilité sociale de l'entreprise sur un territoire donné. Moisdon (1997) et d'autres (David, 1998, Detchessahar et Journé, 2007, Havard et Krohmer, 2008) postulent que l'effet d'un outil de gestion dépend moins de son objet initial (la volonté du ou des créateurs) et davantage de la manière dont il est utilisé dans l'action par les acteurs qui s'en saisissent. Dès lors, il est envisageable de considérer le PSE davantage comme un outil d'exploration que de contrôle (Moisdon, 1997).

Depuis 2001, le Parlement a renforcé les dispositifs de PSE sur le volet conséquences sociales des restructurations en invitant « *les entreprises à associer plus activement leur personnel à la gestion des changements qui peuvent en résulter* » (Igalens et Vicens, 2005). Ce renforcement a par la suite été appuyé par la loi de 2005 et l'obligation de négociation autour des questions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Partant de là, des chercheurs ont tenté d'appliquer aux restructurations les principes de la RSE autour de pratiques de mutation industrielle dite socialement responsable mettant en exergue un principe de responsabilité « *négociée, exercée en amont, au cours et en aval des processus de restructuration* » (Fayolle, 2004). Etre socialement responsable en matière de restructuration signifie alors satisfaire pleinement aux obligations légales mais aussi aller au-delà et investir massivement le capital humain, environnemental et les relations avec les parties prenantes.

Igalens et Vicens (2005, p.111) défendent que pour être considérée comme socialement responsable, l'entreprise doit intégrer dans toute restructuration deux dimensions : interne et externe. Interne, parce qu'une entreprise socialement responsable se doit de mettre en place des pratiques permettant d'anticiper des transformations : toutes les pratiques visant à préparer les salariés aux mutations industrielles (globalement les actions liées à une gestion prévisionnelle dans sa forme la plus optimale). Lorsque ces anticipations n'ont pu être menées, il s'agit alors de s'interroger sur le périmètre de responsabilité de l'entreprise à l'égard des salariés (sortants et restants). Externe ensuite, parce qu'une entreprise en restructuration ne peut que difficilement faire l'impasse à la fois sur les questions d'accompagnement des salariés sortants ainsi que sur la gestion des parties prenantes externes comme les réseaux de fournisseurs, de distributeurs, les collectivités locales, les banques, ... De là, les auteurs proposent deux dimensions pour caractériser une restructuration « socialement responsable » : un processus concerté mettant en avant l'importance du dialogue social et une démarche globale intégrant une réflexion de réorganisation couplée à l'intégration des parties prenantes aux différentes phases du processus de restructuration (préparation, décision, mise en œuvre).

A la lumière de notre enquête, nous essaierons de discuter ces deux dimensions en intégrant une dimension temporelle susceptible d'éclairer les conditions de réalisation du PSE, en

partie écartée du cadre proposé par Igalens et Vicens, mais permettant de qualifier le PSE étudié de « socialement responsable ».

## **2. Etude de cas**

Afin d'étudier la question de la responsabilité sociale d'une restructuration, nous avons eu recours à l'étude de cas unique (Yin, 2003) du PSE de 2009 du leader mondial de la plaisance. Après une présentation du cas et de la méthodologie de recherche, nous conduirons une analyse en deux temps.

### **2.1. Présentation du cas et méthodologie de la recherche**

Comprendre aujourd'hui la gestion spécifique de cette entreprise nécessite de garder à l'esprit que la longue histoire débutée en 1884 a toujours été marquée par trois dimensions essentielles : une famille, un territoire et des valeurs. Fabricant de chalutiers à voile puis à moteur dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise va basculer dans une nouvelle ère sur la base du « concept de pêche-promenade » lors de la prise de fonction de la descendance du fondateur en 1964. L'entreprise diversifie son activité en s'ouvrant au secteur de la plaisance. Elle devient le Leader mondial des constructeurs de voiliers un siècle après sa création et, par son introduction sur le second marché de la Bourse en 1984, voit son modèle économique évoluer. Les années suivantes marqueront l'amorce de son internationalisation par l'inauguration d'une usine en Caroline du Sud (Etats-Unis), le renforcement de la diversification de ses produits (nouvelles gammes de moteurs, de voiliers, etc.) ou encore l'affirmation de sa marque à la fois dans le secteur de la plaisance et pour le grand public.

Au sortir de la crise économique et monétaire de 1992, l'entreprise est également considérée comme le Leader européen de la plaisance (toutes catégories confondues). La croissance se poursuit dans la décennie suivante sous l'effet de nouvelles acquisitions, d'une diversification aux côtés de ses métiers traditionnels de construction de bateaux (à voile et à moteur) par l'intermédiaire de la construction d'habitats (de loisir et résidentiel) et, surtout, par des efforts permanents d'innovation récompensés en 2007 par le prix de « Yard of the Year »<sup>4</sup>. Au niveau de la gouvernance, l'arrivée à la barre du directoire d'un manager extérieur à la famille trois ans plus tôt, même si celle-ci reste actionnaire principal, signe la fin du management familial. Les performances économiques et financières de cette entreprise composée de près de 5000 collaborateurs ne laissent rien paraître à cette date de la plus importante crise de son histoire à venir.

L'étude en cours de réalisation s'appuie sur la conduite d'interviews de type « récit de pratiques et d'événements » (Demers, 2003) auprès des acteurs du PSE de 2009 : cadres dirigeants, chefs d'usine, ouvriers professionnels et représentants syndicaux (dont le chef du CCE). L'analyse de ces entretiens, enregistrés et retranscrits intégralement, consiste à la fois à reconstruire la chronologie du phénomène, à en révéler la dynamique singulière ainsi qu'à comprendre l'histoire de cette entreprise. Le recueil et l'analyse de plus de 300 pages de documents, dont les livres III et IV du PSE<sup>5</sup>, ont ainsi pour objectif de « contextualiser » le phénomène étudié. La presse généraliste et spécialisée a été consultée dans le but de relever les signes de médiatisations et de déclarations positive et/ou négative vis-à-vis du PSE. Cette recherche constitue donc une enquête en cours et le papier présente la phase exploratoire de

---

<sup>4</sup> Prix prestigieux décerné par la presse spécialisée

<sup>5</sup> A présent connus sous les appellations Livre I et Livre II

nos travaux. A ce jour, cinq entretiens ont été réalisés et une quinzaine sont programmés d'ici l'été 2011 dans le but d'approfondir nos premières conjectures notamment sur la construction quotidienne de la confiance entre salariés, dirigeants et actionnaires dans les années précédant le plan social.

Enfin, tous ces documents ainsi que les entretiens retranscrits ont fait l'objet d'une analyse thématique (Allard-Poesi, 2003) en fonction des moments et actions clés identifiés dans le discours des acteurs et éléments apparaissant centraux dans la réussite du PSE.

## **2.2. Analyse de premier niveau : la « chronique » du PSE**

Le PSE de 2009 a été mis en œuvre de manière réactive (Fabre, 1997) face au phénomène conjoncturel (Mallet et al., 1997) de la crise financière et économique de 2008. Cette section dresse les événements préalables à son officialisation, ceux qui correspondent à la période de sa mise en œuvre et ses spécificités sur lesquelles notre second niveau d'analyse portera.

### **2.2.1. Avant l'officialisation du PSE**

L'histoire débute par le plan de compétitivité de l'entreprise à l'horizon 2010 qui fixe en février 2007 un objectif de croissance moyenne de 10.5% de l'activité et de 12.5% des résultats. Cette confiance se fonde alors sur l'espoir d'une reprise du marché du nautisme par rapport à l'exercice précédent et sur les promesses du renouvellement de ses modèles. Le chiffre d'affaires de l'exercice 2007/2008 (allant de juillet 2007 à juin 2008) présente une hausse de 8%. Pourtant, dès le mois d'avril 2008, la direction a « *le sentiment qu'il se passe quelque chose* » (Directeur des Ressources Humaines) dans le sillon de la crise rampante des *subprimes* débutée l'été précédent. La décision d'un principe de précaution par le non-renouvellement des contrats intérimaires s'arrêtant fin août 2008 est prise. En septembre, dans un contexte de crise financière mondiale liée à la faillite de la banque Lehman Brothers aux Etats-Unis, les craintes se confirment. Lors du salon nautique annuel de Paris qui marque le lancement commercial de chaque exercice les commandes baissent de 20%.

L'entreprise envisage alors des mesures de chômage partiel annoncées en octobre 2008 à l'ensemble du personnel par le Président du Directoire lors de réunions collectives (par usine) rassemblant à chaque fois environ 1000 salariés. L'engagement est pris d'adresser à chacun, mensuellement, une note de conjoncture expliquant les évolutions du marché « *jusqu'à ce que la crise se termine* »<sup>6</sup>. Deux décisions sont également adoptées. La première consiste à développer le plan d'investissements des nouveaux produits de 50% pour créer d'autres segments de croissance. La seconde porte sur le sauvetage du réseau de concessionnaires pendant la crise pour assurer à sa sortie la relance de la commercialisation mondiale : « *vous dites au concessionnaire "tu arrêtes de m'en commander (des bateaux) à moi constructeur qui doit te les fabriquer, et tu vends ce que tu as... et en plus (...) on te donne de l'argent pour t'aider...."* » (Président du Directoire).

L'objectif de ces mesures est à la fois de préparer les conditions d'un retour à la croissance et, donc, de retrouver un volume d'activité permettant, du point de vue social, de rassurer sur une sortie aussi rapide que possible de la période de chômage partiel mise en œuvre fin 2008. L'entreprise et ses actionnaires s'engagent même financièrement vis-à-vis des salariés concernés pour limiter les impacts de cette période chômée sur leur pouvoir d'achat. Malgré

---

<sup>6</sup> Avec la mise en place d'indicateurs visuels « rouge », « orange » et « vert » pour marquer l'évolution de sortie de crise



ces mesures, en janvier 2009, le Président du Directoire prend la décision de réaliser un Plan de Sauvegarde pour l'Emploi (PSE) face à une nouvelle estimation révélant une baisse de 50% des commandes mondiales : *« je me disais "ça va être le point bas, je ne sais pas combien de temps ça va durer, mais je sais que c'est le point bas" et c'est sur cette base que j'ai construit le plan social »*. Ainsi, alors que la France est en pleine crise sociale (conséquence de la crise financière et économique mondiale) face aux annonces successives de quelques dizaines à plusieurs centaines d'emplois supprimés, la direction prépare à partir de février 2009 le plus important PSE de l'année avec la suppression de 1600 emplois.

Durant cette phase préparatoire, la direction travaille sur les modalités du PSE et communique sur son projet auprès des acteurs politiques locaux et nationaux : *« et plus on s'éloignait de la Vendée, plus on nous disait que les risques étaient considérables »* (DRH). Néanmoins, les entretiens soulignent que la gestion de la crise a été orchestrée par le président du directoire, comme l'indique le directeur industriel : *« il n'y a pas eu de débat. Le seul débat qu'on ait eu c'est de faire le débriefing après chaque annonce faite par les responsables d'usine : "Comment ça s'est passé la communication, est-ce que vous avez des suggestions?" Il fallait prendre les décisions très très vite donc c'était quasi dictatorial. Le DG leur ordonnait, ils exécutaient »*.

### **2.2.2. La mise en œuvre du PSE**

Le 9 avril 2009 la procédure d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) est enclenchée... et l'information officielle donnée dans le même temps aux salariés. La direction indique pouvoir sauver 1100 emplois sur les 1600 en s'appuyant sur deux leviers. Le premier porte sur le fait d'assumer (financièrement) un sureffectif de 600 emplois compensés par le chômage partiel (un accord est signé avec les représentants du personnel). Le second tient à la mise en œuvre des mesures de sauvegarde de 500 emplois par l'intermédiaire de départs volontaires, des congés parentaux, de temps partiels ou encore de reclassements internes. En conséquence, 500 licenciements économiques « subis » sont prévus à l'annonce du projet. En parallèle de la gestion sociale du sureffectif, afin de maintenir la mobilisation des salariés, l'entreprise se saisit de cette situation de crise pour déployer un plan d'investissement sur l'innovation de ses produits et de refonte de ses process.

Le 9 mai 2009, la direction rassemble l'ensemble du personnel pour une réunion d'information collective sur l'ouverture du PSE et ses mesures sociales. La presse régionale et nationale patiente sur le site pour recueillir les réactions des salariés « victimes » de ce plan de restructuration record. Lors de la réunion, la direction, rejointe sur l'estrade par la secrétaire du CE, annonce d'une part la sauvegarde de 1000 emplois au regard des mesures validées en CE et la possibilité, en fonction de la mobilisation des salariés, d'en sauver encore davantage. A la surprise générale, alors que la presse s'attend à recueillir les expressions de colère et de frustration induites par les 500 licenciements économiques qui restent à faire, les salariés applaudissent la direction ! La phase de volontariat est ouverte de mai à fin juin 2009. Le succès de la mesure est considérable. Alors que la direction en prévoyait une centaine, près de 800 salariés se sont portés volontaires au départ de l'entreprise.

En conséquence, mi-juillet 2009, l'entreprise ne réalise que 13 licenciements économiques à la faveur des mesures de chômage partiel (n=572) et de sauvegarde pour l'emploi (n=1015). Le tableau suivant rend compte des écarts entre les prévisions établies avant le PSE et les réalisations observées à son terme. Une cellule de reclassement d'une durée de 12 mois a été ouverte et proposée aux salariés licenciés économiques et volontaires au départ avec un ticket d'entrée d'une centaine d'euros (prélevé sur les indemnités de licenciement économique).

L'après PSE, à partir de septembre 2009 jusqu'à la fin d'année, est marqué par un rééquilibrage des effectifs et compétences selon les sites et leurs activités. L'exercice 2009/2010 renoue avec la croissance avec une hausse de 15% par rapport à l'exercice précédent. Le Président du Directoire met un terme aux notes de conjoncture en avril 2010 marquant ainsi le terme de la période de crise de l'entreprise<sup>7</sup>.

Tableau 1. Comparatif quantitatif entre PSE prévisionnel et PSE réel

	Prévisionnel (P)	Réel (R)	R-P
<b>Sauvegarde pour l'emploi</b>	<b>500</b>	<b>1015</b>	<b>+515</b>
Départs volontaires	100	799	+699
Congés parentaux	125	113	-12
Temps partiels	25	48	+23
Reclassements internes	250	55	-195
<b>Chômage partiel</b>	<b>600</b>	<b>572</b>	<b>-28</b>
<b>Licenciements économiques</b>	<b>500</b>	<b>13</b>	<b>-487</b>

### 2.2.3. Les caractéristiques spécifiques du PSE étudié

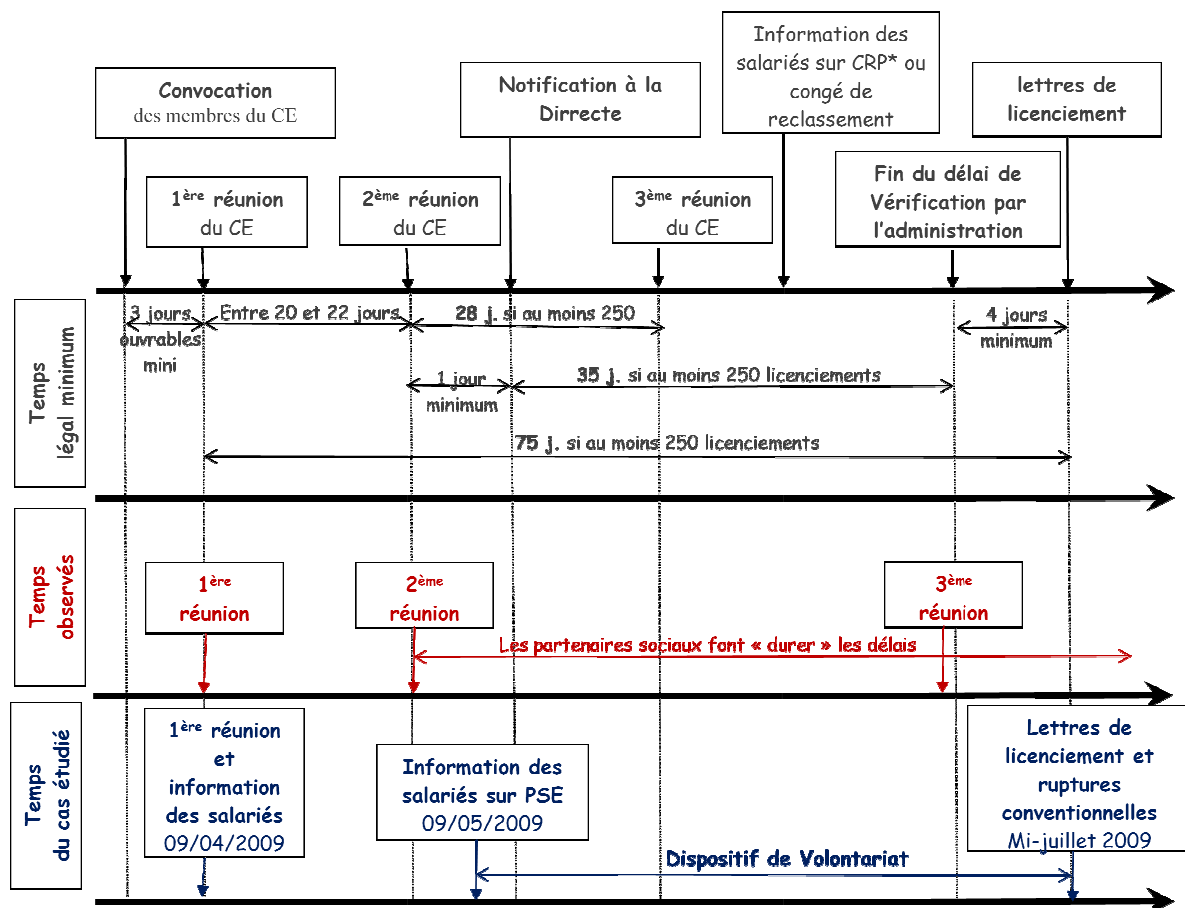
Pour bien comprendre le caractère « exceptionnel » de ce PSE, il est pertinent de mettre sa procédure en perspective avec à la fois le *temps légal minimum* fixé par la loi et les *durées classiques* observées dans la pratique. L'expérience professionnelle d'une dizaine d'années de l'un des auteurs qui, avant d'être enseignant-chercheur, a accompagné plus d'une centaine d'entreprises nationales et internationales dans leur projet de réorganisation<sup>8</sup> est un premier élément de légitimation de ces observations. Le second tient au soin que nous avons pris de valider notre présentation auprès de trois experts DRH d'entreprises de plus de 1000 salariés. On observe ainsi en première analyse que l'une des raisons essentielles de la rapidité de son exécution tient à la tenue minimale des délais légaux de la procédure d'information-consultation.

Cela est tout à fait remarquable car cette dernière est l'occasion de construire et d'engager pour les salariés et leurs représentants un rapport de force avec la direction (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007). Les stratégies de discussion sur le bien-fondé de l'argumentation économique du projet, de recours judiciaires potentiels tant sur la forme et le fond de la procédure ou encore d'actions collectives et de sensibilisation des acteurs externes (médias, préfet, politiques, etc.) sont mobilisées à ce titre et contribuent à l'allongement de la durée de la procédure. L'étude de Bobbio (2006) citée par Beaujolin-Bellet et Moulin (2007) montre d'ailleurs que près de 50% des PSE donnent lieu à au moins une de ces actions juridiques. Pourtant, sur la base déclarative de nos entretiens et de nos analyses de la presse généraliste et spécialisée, aucun de ces leviers n'a été actionné par les partenaires sociaux : ni débrayage, ni grève, ni manifestation et/ou action « coup de poing », ni action prud'homale à l'issue du PSE (préventivement provisionnée) ou encore attisement médiatique.

<sup>7</sup> Il est intéressant de noter que, début 2011, l'entreprise annonce le recrutement de 200 personnes

<sup>8</sup> Les activités consistaient à conseiller les directions d'entreprise dans la rédaction des anciens LIII (mesures d'accompagnement social) et LIV (justification économique du projet), l'appui d'expérience dans la négociation en procédure d'information-consultation et le management de la mise en œuvre de l'accompagnement social (interne et externe)

Figure 1 : Temporalités des PSE



\* La Convention de Reclassement Personnalisée est proposée dans le cadre des entreprises de moins de 1000 salariés alors qu'il s'agit du Congé Reclassement pour les entreprises de 1000 salariés et plus

Non seulement la procédure semble avoir été « déroulée » par la direction mais, davantage, « forcée » de manière à réduire au plus les délais malgré quelques risques d'entraves préalablement appréciés. La spécificité de ce PSE se trouve ainsi renforcée par le climat général « d'acceptabilité sociale » qui semble avoir prévalu. Bien que volontaires, les départs ont tout de même donné lieu à près de 800 ruptures de contrat de travail pour motif économique (sous la forme de rupture conventionnelle d'un commun accord). Comment alors expliquer cette acceptation sociale de la part de l'ensemble des parties prenantes du PSE ? Une réponse issue de la pratique pourrait indiquer que des mesures financières avantageuses (prime de départ et indemnités de licenciement) créent les conditions d'incitation au départ volontaire (et en expliquer le succès).

L'explication apportée par cette pratique de « chèques-valises » ne paraît pourtant pas pleinement suffisante dans notre cas. La simple mise en perspective du coût total du PSE étudié avec celui de Molex incite à une réflexion plus importante. En effet, alors que le coût total du PSE étudié est de moins de 25,5 millions d'euros, les 36 millions d'euros engagés par Molex<sup>9</sup> pour la fermeture de son usine de 300 salariés près de Toulouse n'ont en rien contribué à une quelconque acceptabilité sociale... bien au contraire. Quels sont alors les

<sup>9</sup> Source : [http://www.lexpress.fr/actualites/1/l-americain-molex-cesse-de-payer-le-plan-social-pour-son-ex-usine-en-france\\_927677.html](http://www.lexpress.fr/actualites/1/l-americain-molex-cesse-de-payer-le-plan-social-pour-son-ex-usine-en-france_927677.html)

facteurs qui permettent d'expliquer « l'acceptabilité sociale » du PSE étudié ? La section suivante propose trois éléments de réponse.

### **2.3. Analyse de second niveau : les « facteurs de succès » du PSE**

*« L'objectif était d'adapter l'entreprise, qu'on n'ait pas de drame à l'extérieur sur l'image de l'entreprise et que, à la fin du plan, les gens n'aient pas, enfin aient le moins de séquelles possibles. »* (Président du Directoire)

A la lumière des données récoltées et du travail de codage réalisé, trois éléments émergent de l'analyse thématique pour comprendre les conditions de « l'acceptabilité sociale » du PSE : l'*exemplarité* de la direction de l'entreprise, la *confiance* entre les parties prenantes (salariés, dirigeants, actionnaires) *avant* et *pendant* le PSE ainsi que la *capacité managériale à prendre des risques* tout au long de la gestion de crise.

#### **2.3.1. Montrer l'exemple**

L'idée que l'entreprise doit se montrer exemplaire en situation de crise importante est revenue à maintes reprises lors des entretiens. Tout d'abord, dès l'annonce du lancement du PSE, la direction générale informe le personnel que le périmètre de réduction des effectifs concerne l'ensemble de l'organisation quels qu'en soient les échelons : *« le management disait "nous on fait moins 30 % (en masse salariale), on commence par nous, l'exemplarité, après on verra le reste" »* (Président du Directoire). Tous les niveaux de l'encadrement sont impactés y compris le top management. Ainsi, le poste de DAF est supprimé et repris en direct par le Président du Directoire, un seul poste de DRH est maintenu sur les deux existants ou encore une reconfiguration du management des sites de production induit une reprise en directe d'un site par le Directeur Industriel. Aussi, du plus haut niveau au plus bas, chacun doit à titre individuel se montrer exemplaire (par la charge de travail supplémentaire, les responsabilités élargies, etc.) vis-à-vis de ses subordonnés. La préoccupation de la direction générale quant à une perception d'équité des salariés en situation de crise est fondamentale : *« ça a été très important à l'intérieur (de l'entreprise) (...) c'était très important, l'exemplarité, parce qu'on ne va pas taper que sur le lampiste (...) Il faut qu'à l'intérieur les gens se disent "Il y a encore un esprit de justice, ce n'est pas encore que les plus pauvres qui vont payer" »* (Directeur Industriel).

L'annonce de la direction générale d'assumer un sureffectif de 600 emplois est un second évènement où s'illustre l'exemplarité. Cette décision implique la mise en œuvre de mesures de chômage partiel que la direction entend faire porter à l'ensemble des services de l'entreprise : *« j'avais dit "on assume un sureffectif de 600 personnes". 600 personnes de sureffectif ça veut dire chômage partiel pour tout le monde. Il fallait le dire dans l'ensemble de la boîte. Parce que nous sommes tous ensemble à sauver 600 emplois en supportant le chômage partiel »* (Président du Directoire). Cette mesure va ainsi également s'appliquer, pour l'exemple, au service de « recherche et développement » qui a la charge de développer 29 nouveaux modèles pour l'année à venir (contre traditionnellement 21 nouveaux modèles chaque saison). Ce service, en première ligne dans cette période de crise pour assumer le choix de la direction générale d'investir dans l'innovation, fera ainsi face à 50 % d'augmentation de son activité avec un effectif réduit de 20% et l'imposition de périodes de chômage partiel.

### 2.3.2. Des relations de confiance avant et pendant la crise

L'*exemplarité* ainsi mise en actes par la direction générale, construite sur la notion de justice organisationnelle (Cropanzano, et al., 2003), a permis de créer une *relation de confiance* entre salariés et dirigeants, et au-delà avec les actionnaires, et les pouvoirs publics. Particulièrement présente dans les propos des acteurs, elle s'illustre au sein d'un triptyque (actionnaires, dirigeants et salariés) au cœur de trois relations de confiance : dirigeants / salariés, dirigeants / actionnaires et enfin actionnaires / salariés.

La littérature sur les restructurations montre que le pouvoir réel détenu par l'interlocuteur principal des salariés constitue un premier fondement d'une relation de confiance. Beaujolin-Bellet (2006, p.69) souligne d'une part que les décisions de PSE sont très (trop ?) souvent centralisées et, d'autre part, que la distance (géographique, juridique et managériale) est élevée entre les acteurs de la stratégie et ceux de la mise en œuvre de la restructuration. La posture conséquente « d'intermédiaire », c'est-à-dire de « non décisionnaire », du Directeur de site et/ou du DRH dans la procédure d'information-consultation est alors souvent perçue par les salariés comme une entrave ou une limitation du champ d'action de la négociation. Le cas étudié dans notre communication en est clairement un contre-exemple. Le Président du Directoire détient ici les pleins pouvoirs : « *au conseil d'administration je devais seulement rendre compte de la façon dont ça se passait. Le conseil d'administration, j'ai dû faire une réunion avant et une réunion pendant, et puis c'est tout* » (Président du Directoire). Même s'il est mandaté par les actionnaires, il est donc à la fois l'interlocuteur, le décideur et le garant du dispositif auprès des différentes parties prenantes (instances représentatives du personnel, salariés, politiques, etc.).

La stratégie de communication mise en place dès les premiers signes annonciateurs de la crise systémique de 2008 est un second élément au fondement de la confiance entre les salariés et leurs dirigeants. Dès septembre 2008, la direction générale communique de manière transparente sur les difficultés rencontrées par l'entreprise : « *il vaut mieux, plutôt que de cacher les choses, aborder le sujet. Nous, on a fait ce choix là, on ne l'a pas regretté, parce que finalement les gens apprécient beaucoup* » (DRH). Elle prendra un engagement d'information mensuelle, tout au long de la crise et jusqu'à son terme, par le biais des notes de conjoncture. Celles-ci rendent compte à la fois de la compréhension de la direction sur les inquiétudes des salariés générées par la situation, de l'engagement personnel du Président par une communication directe auprès des salariés ou encore d'une volonté d'expliquer les actions engagées et les évolutions conjoncturelles observées par le biais d'indicateur visuel (rouge, orange, vert). Dès lors, « *fin février, dans la boîte, 100% des gens savaient qu'il y allait y avoir des licenciements. Ils réclamaient tous les jours "Pourquoi vous attendez ? Pourquoi vous le dites pas ?". Le fait que les gens soient sensibilisés, ça a une importance... capitale qu'on oublie souvent, s'ils sont sensibilisés ça veut dire qu'ils ont réfléchi à ça, qu'ils en ont parlé en famille, qu'ils ont essayé de trouver des solutions (...) [notamment] à une possible sortie de l'entreprise* » (Président du Directoire).

Le rôle des actionnaires, dont la famille est majoritaire, est également de toute importance dans la constitution de la relation de confiance. Alors que l'annonce du sureffectif de 1600 emplois fait encourir un risque d'image majeur à l'entreprise et, par conséquent, d'impact sur le titre en bourse, le conseil d'administration laisse au Président du Directoire, comme précisé plus haut, les coudées franches dans la gestion de la crise : « *le plus gros risque que l'entreprise prend c'est le risque de l'image. Imaginez que vous ayez le bazar chez vous, vous passez à TF1 le soir, il y a un risque d'image considérable. Ça a été mon problème avec le conseil d'administration, qui a été appelé, et qui a fait confiance* ». L'actionnaire, et

notamment la famille historique, s'est par ailleurs impliqué personnellement auprès des salariés. Au-delà de sa volonté affichée de maintenir l'activité des sites sur le territoire vendéen, les actionnaires ont soutenu financièrement (sur leurs propres deniers) les impacts sur les rémunérations (diminution du treizième mois) des mesures adoptées en vue de la sauvegarde de l'emploi (chômage partiel).

Ces différents événements et actions confirment que la qualité de la relation de confiance entre les dirigeants, les salariés et leurs représentants est « pour une large part prédéterminée par l'historique de cette relation et par le contexte de l'annonce de la réduction des effectifs » (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007, p. 2). Le Président du Directoire ne dit rien d'autre : « *la confiance, c'est avant tout une histoire. Vous ne vous mettez pas à faire du social et de la communication avant le plan social, c'est trop tard, il faut en faire tout le temps dans l'entreprise. Donc il faut déjà que... Il faut qu'il y ait entre les salariés et les dirigeants, un respect mutuel* ». L'histoire commune, voire une représentation partagée (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007), est ainsi susceptible de se construire par la stabilité de la famille actionnaire majoritaire et de ses dirigeants. Son Président, salarié de l'entreprise depuis 20 ans et à son poste actuel depuis plus de 10 ans (après avoir été DAF) le confirme : « *ça fait 20 ans. Je serais arrivé 2 ans avant, je n'aurais peut-être pas eu des collaborateurs fiables sur lesquels j'aurais pu me relayer. Je n'aurai certainement pas eu la même légitimité et crédibilité. (...) [Avec] le conseil d'administration (...) on se connaît depuis longtemps* ».

De plus, le contexte de l'annonce de la suppression d'emploi est précédé d'une quinzaine d'années de croissance régulière et importante lors de laquelle l'entreprise a eu une politique évidente de création d'emplois et d'augmentation du pouvoir d'achat concrétisé par un 13<sup>ème</sup> mois de l'ordre de 3 à 4 mois de salaire en moyenne pour les plus bas salaires. Les preuves ont été données à plusieurs reprises de son engagement social notamment par le partage des bénéfices ou encore par des investissements en termes de formations<sup>10</sup>. Lorsque les difficultés apparaissent, loin de la taire, la « responsabilité sociale » de l'entreprise est réaffirmée : « *nous n'oublierons rien de ce que vous avez perdu, et nous reconstruirons quelque chose, mais nous ne savons pas en combien de temps. On a signé un accord là-dessus. Les premiers millions qu'on gagne, on donnera plus aux salaires. Dans les millions d'après on donnera moins, mais on vous aura permis de vous reconstituer très vite* » (Président du Directoire). Alliée à un phénomène de réassurance qui reste à approfondir (par des annonces dégressives des suppressions d'emplois tout au long du projet - 1600, puis 800, puis 600), la relation de confiance établie entre les partenaires participe de l'acceptation sociale rapportée plus haut et illustrée par la plénière du 9 mai 2009 : « *Vous vous rendez compte, quand on a réuni les personnes au mois de mai, et que notre président leur envoie "Je pense qu'on peut faire 1300, on bonifie les mesures, il reste 3 semaines pour y aller". Applaudissements à la fin. On parlait de 1300 départs de l'entreprise. Et les gens, ils applaudissent...* » (DRH).

### **2.3.3. Une nécessaire prise de risque**

Cette *confiance* présente aux différents niveaux de l'organisation a ainsi créé un climat organisationnel ayant permis au directeur général de développer sa capacité de *prise de risque*. Trois dimensions constituent ces prises de risques : le législatif, l'organisation interne et le commercial.

---

<sup>10</sup> Sur les enjeux de la mondialisation, la compréhension des coûts de fabrication et la répartition des gains (salaires, actionnaires, investissement)

Au niveau législatif, on peut considérer que la première prise de risque débute dès l'annonce par la direction générale de supprimer 1600 emplois. Celle-ci, en particulier dans le contexte de crise économique et sociale d'alors, au regard des profondes réactions de rejet et de mobilisation potentielles contre la décision (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007), était de nature à déclencher un rapport de force préalable à la phase d'information-consultation : « à *Paris j'ai même rencontré un homme de gestion de crise (à Berçy) qui ne croyait pas du tout à la façon dont j'allais faire mon plan, il me dit "Jamais il faut annoncer 1600, vous allez passer à la tv le lendemain"* » (DRH). Durant cette phase d'information-consultation des membres du CE, une seconde prise de risque a été prise à la fois en « allant vite » dans la conduite de la procédure (et dans la réalisation du PSE) tout en maintenant une communication directe auprès des salariés. Cette démarche, calculée, comme par exemple l'information en plénière des salariés alors que les membres du CE ne l'ont pas été de manière officielle<sup>11</sup>, a ainsi été ponctuée d'occasions pouvant parfois donner lieu à un délit d'entrave<sup>12</sup> : « *si vous voulez prendre aucun risque de délit d'entrave par exemple, c'est ingérable quoi, ingérable. Je comprends pourquoi des plans sociaux durent 6 mois voire plus... Donc moi j'ai assumé ensuite le risque de délit d'entrave (...) pour accélérer les situations* » (Président du Directoire).

Il est tout à fait surprenant de constater que la procédure d'information-consultation ne joue pratiquement aucun rôle dans le cadre de l'acceptation sociale (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007). Certes, elle donne l'occasion aux partenaires de partager une vision commune sur la qualité du PSE. Mais les membres du CE semblent même assumer l'ensemble des déséquilibres vis-à-vis de la direction (Bruggeman, et al., 2002) liés à la préparation du PSE, à leurs compétences ou encore à leur absence de pouvoir : « *en fait eux, ce qui leur a fait le plus mal, c'est quand le 9 avril j'ai lancé le truc, tout était ficelé. Donc ça les dérangeait... Ils l'ont très mal pris. Mais c'était la seule solution. Si j'avais commencé à parler avec eux avant, ce qu'ils auraient adoré, ils m'auraient mis un bazar... Donc le 9 avril tout était prêt et après ça a décliné quoi* » (Président du Directoire). Non seulement aucun jeu sur la mise en danger de l'image du Groupe ou encore sur la durée de la procédure n'est initié (et peu sur la négociation des mesures sociales) mais la participation symbolique des partenaires sociaux à l'annonce des suppressions est même acquise lors de la réunion plénière du mois de mai.

Concernant l'organisation interne, un risque est lié à l'ouverture du dispositif de volontariat à l'ensemble des salariés. Celle-ci créait les conditions de perte de compétences internes (« *key people* ») de manière disparate selon les sites. Une conséquence a été la mise en place de transférabilité entre sites et services pas toujours acceptée au regard de l'absence de mobilité géographique des salariés. A cette désorganisation subie pendant quelques mois, s'ajoute une réduction des effectifs « cadre » qui s'est traduite par le départ de Directeurs de site. Le directeur industriel (DI) a alors ajouté à ses prérogatives la gestion « en direct » d'une usine. Ne disposant que d'une demi-journée par semaine pour sa gestion effective, le DI transforme l'organisation, joue sur la responsabilisation de chacun et met en place du lean management en pleine gestion du PSE. L'objectif consistait à « *ré-intéresser les gens au travail et faire oublier la situation difficile* » (Directeur Industriel). Le DI profitait également des semaines de chômage partiel pour animer des *brainstorming* liés à la réorganisation de la production avec les chefs d'équipe de l'usine en question.

---

<sup>11</sup> « *Moi là où je prenais un risque, que je trouvais léger, c'était de dire moi j'ai informé l'ensemble du personnel de ce que j'ai dit aux délégués ce matin, même si c'est pas officiel* » (Président du Directoire)

<sup>12</sup> Il s'agit d'un comportement volontaire ou non de l'employeur pouvant avoir comme effet de porter atteinte à la législation applicable aux représentants du personnel

Enfin, commercialement, le groupe s'engage dans cette période dans un plan de développement important de son activité Habitat. Cette stratégie conduit l'entreprise d'un côté à investir massivement dans la R&D et à transférer une partie des sureffectifs et, de l'autre, au nom de l'exemplarité, à faire subir à ce service des périodes de chômage partiel. De la même manière, l'entreprise annonce – toujours au milieu du PSE – un plan de développement de 29 nouveaux modèles contre traditionnellement 21 pour l'année à venir (post PSE) : « *avec ce que j'ai lancé en nouveaux produits, on devrait faire de la croissance, et en faisant de la croissance, le sureffectif que je garde, mes gars ne feront pas de chômage technique* » (Président du Directoire). Enfin, un troisième pari du point de vue commercial a été de sauver le réseau de concessionnaires. La direction générale a imposé à son réseau de diviser leur stock par deux de manière à leur éviter des problèmes de financement et ainsi diminuer le risque de disparition des concessionnaires pour faciliter la reprise lorsqu'elle arriverait. Un an après, le réseau mondial de distribution est resté quasiment inchangé.

### **3. Discussion / conclusion : et si la responsabilité sociale se jouait avant, dans le quotidien de la vie de l'entreprise ?**

Ce cas interpelle à plusieurs égards. La stratégie du DG a été de vouloir et de réussir à « aller vite » dans la réalisation du PSE. Deux raisons peuvent être données à cela. « Aller vite », permet de minimiser l'état psychologique du corps salarial. La littérature démontre en effet à quel point ce dernier est fragilisé durant ce type de situation. Egalement, « aller vite » permet naturellement de rétablir l'équilibre financier dans les meilleurs délais et ainsi réduire les risques d'un second PSE, que l'on observe malheureusement souvent dans la pratique, quand les dirigeants font le choix d'étaler dans le temps la suppression des sureffectifs. Toutefois, aller vite, c'est aussi prendre le risque de difficultés sociales voire légales. Or, dans le cas étudié, cela n'a pas été le cas. Cette vitesse de réalisation du PSE a été permise d'abord par une action unipersonnelle du directeur général de type monologique dans la gestion de la crise (Arnaud, 2011, Giordano et Giroux, 1998). Elle a été ensuite renforcée par la prise de risque du directeur général ou encore par la relation de confiance existante entre les différentes parties prenantes.

Cette rapidité est également rendue possible par la croissance, le développement vertueux et la « bonne gestion » de l'entreprise durant les années précédentes. En effet, cela a permis aux dirigeants de se focaliser sur la gestion de la crise sans se soucier de devoir rassurer plus ou moins longuement actionnaires, banques et pouvoirs public (locaux et nationaux). Cette vitesse d'exécution est rendue possible par : le fait d'accepter, personnellement d'être « border line » vis-à-vis du cadre législatif ; d'être au courant du degré de risque encouru et ainsi agir en connaissance de cause ; par la confiance multidimensionnelle évoquée précédemment ; par l'importance du niveau de trésorerie de l'entreprise. Cette idée de la confiance mutuelle dans le cas spécifique de restructuration a été analysée notamment par (Mishra et Mishra, 1994) au sein des membres du top management. Notre recherche prolonge clairement cette perspective en démontrant l'importance d'une conception élargie des relations de confiance entre le triptyque actionnaires-dirigeants-salariés voire en incluant les parties prenantes externes de l'organisation (banques, fournisseurs, distributeurs).

A ce titre, la théorie des parties prenantes est largement utilisée par les chercheurs s'intéressant à la RSE et au développement durable (Benoit, 2005, Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). La définition de « restructuration socialement responsable » proposée par Igalens et Vicens se positionne clairement dans cette perspective. Notre cas s'inscrit en partie



dans leur définition. Les parties prenantes internes et externes sont clairement prises en compte. Ici, l'anticipation ne doit pas s'entendre uniquement dans le cadre temporel et technique de la restructuration, mais bien dans les micro-pratiques et autres signes traduisant le caractère responsable de dirigeants et d'actionnaires vis-à-vis de leurs salariés. La dimension processuelle globale est également présente avec une double action : une gestion de sureffectifs accompagnée d'une réflexion plus large et à long terme sur le développement de mesures d'accompagnement, de réorganisation du travail et la structure, sur un meilleur contrôle des coûts. En revanche, là où notre entreprise apparaît en décalage, c'est sur la démarche concertée et particulièrement en interne. Clairement, l'action de l'équipe dirigeante a été d'écarter de manière volontaire toute possibilité de dialogue avec les partenaires sociaux (cf. verbatim p. 17). Cette stratégie a permis au DG de gagner du temps (cf. figure 1) dans la réalisation du PSE, avec les avantages évoqués plus haut. De manière paradoxale, et plutôt contraire à la littérature (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2007), il semblerait que l'absence de concertation, ce non-dialogue, a été même un facteur clé de réussite. Sans répondre à la question de la généralisation de telles pratiques, le cas étudié tend à expliquer la dimension non concertée de cette démarche rendu possible et acceptée par les partenaires sociaux par les facteurs précédemment développés : exemplarité et confiance multi niveaux construites avant et permettant une prise de risque et une acceptabilité sociale élevée durant.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) proposent par ailleurs de dépasser cette perspective pour promouvoir une théorie des bien communs mondiaux se matérialisant en pratique par une gestion financière saine, une réduction de la pauvreté en augmentant le partage de valeur créée, etc... autant d'éléments présents dans notre cas. Par ailleurs, si comme l'écrit Benoit (2005, p.25), « l'éthique n'est pas un but à atteindre, mais un chemin à prendre », alors c'est bien au caractère responsable du management au jour le jour qu'il faut s'intéresser, la qualité de la gestion des situations de crise ne devenant qu'un signe de cette responsabilité. A la lumière du cas étudié, et dans le prolongement des travaux de Beaujolin-Bellet et Moulin (2007), l'antériorité des relations entre les différents acteurs constitue le déterminant essentiel. Cette histoire partagée participe à l'élaboration d'une relation de confiance, nourrie à plusieurs reprises à travers des comportements d'exemplarités, crée les conditions propices à la prise de risque.

Un certain nombre de limites peuvent naturellement être formulées quant aux résultats de cette recherche dans sa forme actuelle. Tout d'abord, les données recueillies à ce jour restent insuffisantes pour valider avec certitude l'intégralité des faits rapportés et par conséquent les positions que nous défendons. Egalement, l'hypothèse selon laquelle le « succès » du PSE étudié repose en grande partie sur la confiance construite, chemin faisant, entre salariés, dirigeants et actionnaires, mérite d'être approfondie et étayée. Ces limites constituent au final autant de pistes de prolongement à cette recherche en cours. Dans les semaines et mois qui nous séparent du prochain congrès de l'AGRH, une quinzaine d'entretiens auront pu être réalisés au sein de l'entreprise, et une restitution aux acteurs de l'entreprise est prévue. Egalement, la dimension territoriale sera étudiée afin de mieux cerner les spécificités de la zone géographique étudiée réputée pour la confiance en ses entrepreneurs et un salariat peu revendicatif. Une première étude de la presse montre néanmoins que des PSE de moins grande ampleur sur la même période et au sein d'entreprises également familiales ont connu une agitation sociale et une médiatisation bien plus importante. Un tel constat, même s'il nécessite naturellement un approfondissement, semble néanmoins renforcer le caractère de « exemplaire » de notre cas.

## Références

- Allard-Poesi F., "Coder les données", in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Colombelles, 2003, p.245-290.
- Amundson N. E., Borgen W. A., Jordan S. et Erlebach A. C., "Survivors of Downsizing: Helpful and Hindering Experiences", *Career Development Quarterly*, 52, 3, 2004, p.16.
- Appelbaum S., Simpson R. et Shapiro B., "Downsizing: The ultimate human resource strategy", *Business Quarterly*, 52, 2, 1987, p.52-60.
- Ardenti R. et Vrain P., *Les Restructurations dans les grandes entreprises: politiques de recomposition de la main-d'oeuvre et plans sociaux d'accompagnement des suppressions d'emplois*, Centre d'études de l'emploi, 1989.
- Arnaud N., "Du monologue au dialogue. Étude de la transformation organisation communicationnelle d'une organisation", *Revue française de gestion*, 210, 37, 2011, p.15-31.
- Aubert J. et Beaujolin-Bellet R., "«Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations: une délicate mutation»", *Travail et emploi*, 100, 2004, p.99-112.
- Beaujolin-Bellet R., "Est-il possible pour la fonction RH d'être un acteur stratégique dans les rouages des réductions d'effectifs?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 46, 2002, p.45-58.
- Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F. et Paucard D., "Décisions de restructuration et jeux d'acteurs: la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux", *Management & Avenir*, 3, 2006, p.65-81.
- Beaujolin-Bellet R. et Moulin Y. (2007). "Construction et désagrégation d'une représentation partagée de la qualité d'un plan social: le rôle des jeux d'acteurs", Congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse).
- Benoit J., *Pédagogie de l'éthique: le coeur du développement durable est le développement durable du coeur*, EMS (Coll. Questions de société), Paris, 2005.
- Bowman E. H. et Singh H., "Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p.5-14.
- Bruggeman F., Paucard D., Lapôtre M. et Thobois P., "Plans sociaux et reclassements: quand l'innovation est promue par les représentants des salariés – Etudes de 12 cas ", *DARES, Document d'étude* 2002,
- Cameron K. S., "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33, 2, 1994, p.189-211.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies*, La découverte, 2004.
- Cascio W. F., "Downsizing: What do we know? What have we learned?", *The Executive*, 7, 1, 1993, p.95-104.
- Cropanzano R., Rupp D. E. et Byrne Z. S., "The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 88, 1, 2003, p.160-169.
- David A., "Outils de gestion et dynamique de changement", *Revue Française de Gestion*, 120, sept.-oct., 1998, p.44-59.
- De Meuse K. P., Vanderheiden P. A. et Bergmann T. J., "Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance", *Human Resource Management*, 33, 4, 1994, p.509-530.
- Demers C., "L'entretien", in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative.*, Edition EMS, Paris, 2003, p.173-210.
- Detchessahar M. et Journé B., "Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas.", *Revue Française de Gestion*, 33, 174, 2007, p.77-92.
- Emshoff J. R., "How to increase employee loyalty while you downsize", *Business Horizons*, 37, 2, 1994, p.49-57.
- Fayolle J., "Les restructurations, un enjeu de société", *Lettre de l'IRES*, 58, 2004,

Freeman S. J., "Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management", *Human Resource Management*, 33, 2, 1994, p.213-238.

Giordano Y. et Giroux N., "Les deux conceptions de la communication du changement", *Revue Française de Gestion*, 26/27, 1998, p.139-151.

Hafsi T. et Demers C., *Le changement radical dans les organisations complexes: le cas d'Hydro-Québec*, Gaétan Morin, Québec, 1989.

Havard C. et Krohmer C., "«Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences»", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 2008, p.88-101.

Igalens J. et Vicens C., "Vers des restructurations socialement responsables?", *Management & Avenir*, 1, 2005, p.101-119.

Kets De Vries M. F. R. et Balazs K., "The downside of downsizing", *Human Relations*, 1997,

Mabert V. A. et Schmenner R. W., "Assessing the roller coaster of downsizing", *Business Horizons*, 40, 4, 1997, p.45-53.

Mallet L., Reynès B., Teyssier F. et Vicens C., "A quoi servent les plans sociaux", *Travail et emploi*, 72, 1997, p.79-99.

McKinley W., Sanchez C. M., Schick A. G. et Higgs A. C., "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning [and Executive Commentary]", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 1995, p.32-44.

Mishra A. K. et Mishra K. E., "The role of mutual trust in effective downsizing strategies", *Human Resource Management*, 33, 2, 1994, p.261-279.

Mishra K. E., Spreitzer G. et Mishra A. K., "Preserving employee morale during downsizing", *Sloan Management Review*, 39, 2, 1998, p.83-95.

Moisdon J.-C. (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslam, 1997.

Mone M. A., "Relationships between self concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization", *Human Resource Management*, 33, 2, 1994, p.281-298.

Schmenner R. et Lackey C., "" Slash and burn" doesn't kill weeds: Other ways to downsize the manufacturing organization", *Business Horizons*, 37, 4, 1994, p.80-87.

Schmidt G. (2001) *La gestion des sureffectifs: enjeux et pratiques*, Paris, Economica, 2001.

Worrell D. L., Davidson W. N. et Sharma V. M., "Layoff announcements and stockholder wealth", *The Academy of Management Journal*, 34, 3, 1991, p.662-678.

Yin R. K., *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA, 2003.